



Konsep integriti dalam Organisasi Polis Diraja Malaysia (PDRM): Satu tinjauan awal

Megat Ayop Megat Arifin¹, Abd. Halim Ahmad¹

¹Kolej Undang-Undang, Kerajaan dan Pengajian Antarabangsa, Universiti Utara Malaysia, 06010 Uum Sintok, Kedah Darul Aman

Correspondence: Megat Ayop Megat Arifin (email: megat_ayop@yahoo.com.my)

Abstrak

Integriti merupakan satu nilai amalan yang amat penting bagi sesebuah organisasi dalam mencorakkan budaya organisasi supaya lebih berkualiti dan unggul dalam sistem penyampaian perkhidmatan sesuatu organisasi. Situasi ini juga tidak terkecuali kepada sektor perkhidmatan awam Malaysia terutamanya dalam agensi penguatkuasaan undang-undang negara seperti Pasukan Polis Diraja Malaysia (PDRM). Sebagai sebuah pasukan keselamatan negara, PDRM telah berusaha untuk meningkatkan dan memantapkan nilai integriti dalam kalangan anggota polis demi memenuhi tuntutan masyarakat dan negara. Namun menurut laporan yang telah dikeluarkan oleh Biro Pengaduan Awam (2014) dan Suruhanjaya Integriti Agensi Penguatkuasaan (2014) telah menunjukkan PDRM memperoleh bilangan aduan yang tinggi daripada masyarakat berkenaan kemerosotan dalam sistem penyampaian perkhidmatan iaitu melibatkan tahap integriti dalam organisasi PDRM. Kertas ini akan memfokuskan dua faktor utama yang mempengaruhi integriti dalam agensi PDRM iaitu budaya organisasi dan integriti individu. Objektif kertas kerja ini adalah untuk mengetahui bentuk-bentuk pemantapan integriti dalam kalangan anggota polis dan faktor-faktor yang menjadi penyumbang utama kepada pelanggaran nilai integriti. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif dan kuantitatif iaitu temubual berstruktur, soal selidik terhadap 760 anggota serta pegawai PDRM yang sedang berkhidmat di Negeri Perak, serta kajian perpustakaan melalui buku dan jurnal. Dapatan kajian menunjukkan terdapat percanggahan para sarjana dalam menentukan kedua-dua faktor tersebut terhadap tahap integriti anggota polis. Namun begitu, faktor budaya organisasi dilihat lebih relevan dalam menjelaskan permasalahan integriti dalam kalangan anggota PDRM kerana mempunyai pengaruh yang besar terhadap perubahan sikap dan perilaku.

Katakunci: Biro Pengaduan Awam, budaya organisasi, integriti, faktor individu, Kod Etika, PDRM

The concept of integrity in the organization of Royal Malaysian Police: A preliminary study

Abstract

Integrity is one of the most important characteristics of an organizational culture that can ensure service quality and excellence in the organisation's system. The Royal Malaysian Police (RMP) is no exemption to this requirement as are other law enforcement agencies in the country. To its credit the RMP have been trying to improve and strengthen the integrity of police personnel in order to meet the security and law enforcement needs of the state and the society. However, according to a report issued by the Public Complaints Bureau (2014) and the Enforcement Agency Integrity Commission (2014) the Malaysian police obtained a large number of complaints from the public regarding the deterioration in their service presentation system and thus their integrity. This study examined two methods of integrity enhancement among members of the RMP, namely, the organisational culture, and individual integrity. The objective was to find out which of the two factors did precipitate the deterioration of police integrity. Primary data were gathered from structured questionnaires and interviews with 760 RMP members and officers in

Perak State. The findings showed that despite conflicting opinions among scholars as to which factors really determined police integrity, the organizational culture seems to be more relevant in explaining the integrity problems in the RMP as it showed a great influence on the police attitudes and behaviour.

Keywords: Code of Ethics, individual factors, integrity, organizational culture, RMP, the Public Complaints Bureau

Pengenalan

Pelan Integriti Nasional 2004 (PIN 2004) mentakrifkan integriti sebagai kualiti unggul yang wujud dalam kalangan individu serta berteraskan prinsip-prinsip yang mempunyai keteguhan kepada integriti dan amalan bermoral. PIN 2004 yang dilaksanakan oleh kerajaan Malaysia merupakan sebuah garis panduan terhadap pelaksanaan nilai integriti dalam sektor awam. Pelaksanaan pelan ini adalah selari dengan usaha untuk melakukan pembaharuan prinsip moral yang tinggi dalam kalangan penjawat awam serta bertujuan untuk meningkatkan tahap keberkesanan institusi-institusi awam khususnya institusi penguatkuasaan; sekaligus melahirkan pentadbiran yang telus dan licin dalam menyampaikan khidmatnya kepada masyarakat umum.

Polis Diraja Malaysia (PDRM) merupakan salah satu diantara institusi-institusikeselamatan negara yang menjadi perhatian dalam pelan tindakan ini oleh pihak kerajaan. Institusi kepolisan selain ketenteraan merupakan institusi keselamatan yang utama dalam memelihara keselamatan negara, khususnya berkaitan dengan hal ehwal kestabilan keselamatan dan keamanan dalaman negara. Seajar dengan peranan kepolisan sebagai pelaksana undang-undang serta memiliki bidang kuasa yang luas, penerapan nilai-nilai integriti menjadi salah satu elemen penting bagi memastikan tanggungjawab tersebut dilaksanakan mengikut laras-laras yang sudah ditetapkan oleh Perlembagaan dan menjunjung semangat undang-undang (*rule of law*). Justeru, pelaksanaan PIN 2004 dapat dilihat sebagai salah satu kaedah untuk memperkukuh sistem penyampaian perkhidmatan PDRM supaya lebih berkesan bersandarkan kepada pengamalan nilai-nilai integriti yang bertepatan dengan norma masyarakat.

Cabaran utama kepada penerapan nilai-nilai integriti ke dalam sesebuah organisasi seperti PDRM dapat dipecahkan kepada dua faktor dominan iaitu budaya organisasi dan individu. Secara umumnya, budaya organisasi dapat dilihat sebagai suatu cara kerja, set perilaku, dan nilai-nilai sepunya yang dimiliki oleh organisasi tersebut serta harus dipatuhi oleh setiap ahlinya. Budaya organisasi yang terlalu ketat (*rigid*) dan lebih menekankan pencapaian matlamat berbanding proses tidak akan mampu untuk menyediakan ruangdan jikapun ada, ianya amat terhadkepada penyemaian nilai-nilai murni dalam kalangan ahli organisasi. Faktor individu pula merupakan perilaku dan sikap seseorang ahli organisasi yang menyimpang daripada peraturan-peraturan yang telah ditetapkan baik di peringkat organisasi atau undang-undang negara. Hal ini juga termasuklah peraturan-peraturan tidak rasmi seperti nilai-nilai yang terkandung dalam norma masyarakat serta telah dipersetujui secara umum sebagai suatu kewajipan yang perlu dipatuhi. Misalnya keharusan untuk berbudi bahasa semasa bertugas, empati, berlaku jujur, dan sebagainya.

Laporan yang telah dikeluarkan oleh Biro Pengaduan Awam (2014) dan Suruhanjaya Integriti Agensi Penguatkuasaan (2014) menunjukkan bahawa PDRM memperoleh bilangan aduan yang tinggi terhadap sistem penyampaian perkhidmatan institusi tersebut. Dalam hal ini, PDRM selaku badan penguatkuasaan yang terbesar di Malaysia tidak sahaja dinilai berdasarkan peranan badan tersebut dalam melaksanakan undang-undang semata-mata, tetapi juga turut mengambil kira kaedah pelaksanaan undang-undang yang mana ianya perlu menepati konteks situasi serta nilai-nilai yang dipegang oleh masyarakat. Dengan masyarakat sebagai pelangganya yang utama, setiap perkhidmatan yang diberikan oleh PDRM adalah terbuka kepada sebarang bentuk kritikan. Kepercayaan masyarakat terhadap PDRM adalah selaridan bergantung dengan tahap kualiti perkhidmatan yang mampu ia tawarkan.

Di sini, praktik integriti merupakan teras utama untuk PDRM bagi mengoptimumkan proses penyampaian perkhidmatannya kepada masyarakat. Bagi mengupas usaha peningkatan integriti dalam kalangan anggota PDRM bagi meningkatkan mutu perkhidmatannya, kertas ini akan terlebih dahulu

melihat dua faktor yang mempengaruhi integriti sesebuah agensi penguatkuasaan iaitu faktor budaya organisasi dan integriti individu. Kedua, kertas ini akan membahaskan permasalahan integriti dalam institusi kepolisan berdasarkan sumber-sumber sekunder serta menentukan faktor mana yang mempunyai pengaruh yang lebih dominan. Selanjutnya, kertas ini akan membincangkan secara khusus persoalan integriti dalam konteks badan penguatkuasaan di Malaysia dengan PDRM sebagai unit analisis kajian.

Budaya organisasi dan integriti

Sebelum membahaskan berkenaan integriti dalam bidang kepolisan, harus terlebih dahulu ditinjau dua perkara asas yang menjadi tunjang kepada pokok perbahasan iaitu: budaya organisasi dan integriti. Rasionalnya, kedua-dua hal tersebut adalah saling bertindak balas antara satu dengan yang lainnya yang mana di satu pihak, budaya organisasi merupakan aspek struktural yang mengambil bentuk konkritnya sebagai himpunan individu dalam sebuah unit hierarki yang mempunyai matlamat dan peranan yang jelas; manakala integriti pula merupakan aspek organik yang berbentuk abstrak yakni nilai-nilai yang perlu ada dalam setiap ahli organisasi bagi mendukung organisasi tersebut. Oleh hal yang demikian, dapat disebutkan bahawa dinamika sesebuah organisasi (atau individu dalam organisasi) adalah bergantung kepada persekitaran budaya tempat kerja yang disertai oleh ahli organisasi dan pengaruhnya terhadap nilai integriti yang dimiliki oleh ahli organisasi tersebut. Kajian yang berhasrat untuk menilai tahap ketinggian integriti dalam kalangan ahli sesebuah organisasi, seperti yang disebutkan sebelumnya, perlu mempertimbangkan faktor individu dan budaya persekitarannya yang sering bertindak balas antara satu sama lain.

Budaya organisasi

Budaya berperanan sebagai teras kepada sesebuah organisasi iaitu elemen eksklusif yang mengandungi set-set perilaku tertentu yang kemudiannya menjadi norma kepada organisasi tersebut. Budaya organisasi menetapkan panduan, sama ada rasmi atau tidak rasmi, bagi mewujudkan keseragaman dalam kalangan ahlinya untuk melicinkan kerja-kerja pengurusan dan pentadbiran. Hal ini dilaksanakan dalam bentuk prosedur-prosedur tertentu serta melibatkan aspek tingkah laku termasuklah cara bekerja, berpakaian, dan berinteraksi sesama ahli organisasi. Budaya organisasi penting bagi memastikan disiplin setiap ahli terjaga di samping bertindak sebagai kod etika utama yang mengiktiraf (*recognize*) individu tertentu sebagai ahli dalam organisasi tersebut. Selaku teras kepada organisasi, kod etika utama ini berperanan sebagai dasar yang memastikan komunikasi serta hubungan sesama ahli dapat berlangsung dengan lancar.

Schein (1985) menjelaskan bahawa budaya organisasi merupakan suatu bentuk kecenderungan psikologi yang dimiliki oleh individu dalam organisasi. Kecenderungan psikologi ini adalah hasil daripada proses asosiasi yang dilalui oleh individu dalam organisasi dan selanjutnya menjadi faktor utama yang mempengaruhi pertimbangan serta tindakan yang dilakukan oleh individu-individu tersebut. Pendapat Schein ini turut diperkukuhkan oleh dapatan kajian Denison et.al (2012) yang mentakrifkan budaya organisasi sebagai corak nilai, kepercayaan, dan jangkaan yang dikongsi oleh setiap individu yang berada dalam sesebuah organisasi tertentu. Dapat ditanggapi bahawa tingkah laku ahli kepada sesebuah organisasi banyak dipengaruhi oleh set-set panduan yang telah ditetapkan dan iaberlandaskan kepada kod etika utama yang menjadi tunjang operasi organisasi tersebut.

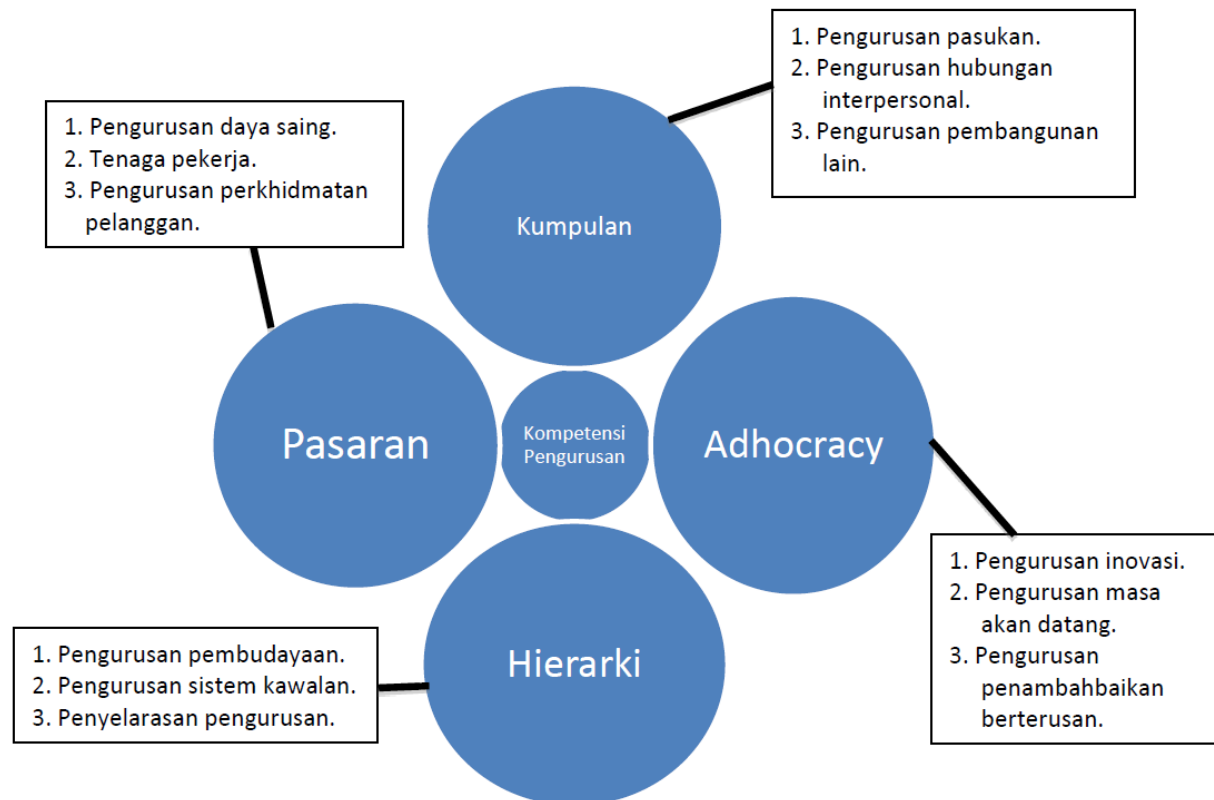
Hal ini bertepatan dengan saranan Michael Armstrong (2009) berkenaan pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku individu. Budaya organisasi, bagi beliau, dibentuk melalui elemen-elemen nilai, keyakinan, norma, dan sikap yang mana kesemua elemen ini sekaligus menentukan perilaku-perilaku yang perlu dipatuhi oleh individu dalam organisasi. Berdasarkan kepada pendekatan tersebut, budaya organisasi yang telah terbentuk kemudiannya dapat digunakan untuk menyelia serta menguruskan ahli organisasi tersebut bagi memenuhi keperluan serta kepentingan organisasi di samping mengelakkan daripada berlakunya konflik dalaman yang mampu memudaratkan organisasi. Armstrong (2009) selanjutnya menyimpulkan bahawa kesemua elemen tersebut kemudiannya menjadi suatu set corak

tingkah laku yang menuntut penghormatan daripada setiap ahlinya. Dalam erti kata lain, set tingkah laku ini merupakan etika bagi organisasi tersebut.

Budaya organisasi bertindak sebagai tunjang kepada kelangsungan sesuatu organisasi, perlu berfungsi dengan lancar bagi memastikan kelicinan organisasi tersebut. Justeru, sebagai suatu bentuk kod etika, budaya organisasi bertindak sebagai konsep nilai yang diyakini, boleh dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berterusan. Robbins & Judge (2011) menjelaskan bahawa budaya organisasi mengandungi enam fungsi utama yang berperanan untuk memastikan kelancaran dan kelangsungan sesebuah organisasi iaitu (1) sebagai panduan cara berperilaku; (2) merangsang rasional ahlinya; (3) membentuk imej dan identiti; (4) menuntut komitmen; (5) menyatukan ahlinya; dan (6) membentuk sikap berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Dalam pemahaman yang sama, kajian James & Connolly (2009) terhadap 12 buah sekolah yang memiliki prestasi akademik yang baik di London mendapati wujud tiga asas utama dalam hubungan antara budaya organisasi dengan pembelajaran kumpulan pelajar. Hasil kajian tersebut memperlihatkan tiga elemen utama dalam budaya organisasi yang memacu prestasi sekolah tersebut iaitu staf-staf di sekolah yang terlibat mengamalkan cara pengurusan yang cekap, penglibatan aktif dalam setiap aktiviti yang dijalankan, dan mempunyai guru besar yang berpengaruh. Berdasarkan dapatan kajian ini, dapat dilihat bahawa antara aspek penting yang menjamin kelancaran sesebuah organisasi ialah pengamalan set perilaku atau etika yang menggalakkan komunikasi antara ahli organisasi melalui keterlibatan dalam proses pembuatan dan pelaksanaan keputusan, serta mempunyai struktur hierarki yang jelas.

Pengaruh budaya organisasi terhadap ketinggian integriti ahli organisasi dijelaskan oleh Cameron & Quinn (2011) melalui kajian yang dilakukan terhadap pekerja dalam bidang pengeluaran. Mereka mendapati budaya organisasi yang berkesan akan memberikan kesan yang positif kepada pencapaian organisasi seperti peningkatan produktiviti dan imej organisasi tersebut. Sesebuah organisasi yang mahu melakukan penstrukturan semula perlu mempertimbangkan beberapa aspek utama yang mengambil kira corak dan kebergantungan antara budaya dengan organisasi. Bagi menjelaskan hal ini, Cameron & Quinn (2011) mencadangkan model Sembilan Kompetensi Pengurusan melalui empat aspek utama yang menjadi tumpuan iaitu (1) Kumpulan yang melihat kepada elemen kepimpinan dan pengurusan teratas; (2) Adhocracy yang melihat hubungan pasaran dengan keperluan masa hadapan yang kompetitif; (3) Hierarki yang mengambil kira tugas pengurusan perilaku ahli-ahli organisasi; dan (4) Pasaran yang sukar untuk ditafsir dan bersifat kompetitif (Rajah 1).



Sumber: Diubahsuai daripada Cameron & Quinn (2011)

Rajah 1. Model kompetensi pengurusan

Keempat-empat aspek ini ialah hal yang penting untuk dipertimbangkan dalam proses-proses penstrukturan semula organisasi memandangkan ianya merupakan elemen utama dalam budaya organisasi yang bermatlamatkan penghasilan produk serta keuntungan. Budaya organisasi yang umumnya bergantung kepada pengurusan atasan dan penerimaan ahlinya perlu menjalani proses penilaian dan pembetulan bagi memastikan kelancaran organisasi. Dengan memperuntukkan aspek-aspek tujuan ini, ianya mampu membantu organisasi untuk melakukan analisis dalaman bagi mengenalpasti masalah-masalah yang wujud dan sekaligus mengatasinya dengan berkesan. Persoalan utama yang mempengaruhi budaya organisasi ialah faktor individu yang mempunyai kecenderungan untuk mengambil tindakan yang bertentangan dengan set perilaku yang sudah ditetapkan rata-ratanya membabitkan kepentingan peribadi.

Integriti

Integriti merupakan persoalan yang penting bagi sesebuah organisasi, khususnya melibatkan organisasi-organisasi perkhidmatan awam yang menjadi wakil kepada kerajaan dan sentiasa berurusan secara langsung dengan masyarakat. Secara umumnya, integriti dapat ditanggapi sebagai satu set sistem atau norma dalam sesebuah organisasi yang mengandungi ketetapan-ketetapan perilaku dan nilai tertentu yang harus dipatuhi oleh setiap ahli organisasi tersebut. Dalam bahasa lain, perilaku dan nilai ini dapat juga disebutkan sebagai etika dan moral yang mana kedua-duanya menjadi pertimbangan penting dalam satu-satu penilaian yang hendak dilakukan terhadap sesebuah organisasi atau individu yang terlibat dengan organisasi tersebut. Ringkasnya, persoalan etika dan moral ini menyentuh perihal kaedah pelaksanaan yang diambil oleh sesebuah organisasi (serta ahli didalamnya) bagi menjalankan tugas yang telah diamanahkan kepadanya. Dalam konteks hubungan antara organisasi dengan pelanggannya (masyarakat),

integriti dapat diperihalkan sebagai sebuah kayu ukur sosial bagi sesebuah organisasi. Ianya berperanan sebagai penunjuk aras kepada tahap kebolehpercayaan, kecekapan, dan keberkesanan organisasi tersebut yang diperoleh daripada maklum balas dan persepsi masyarakat terhadapnya.

Jika ditelusuri secara epistemologi, kepelbagaian tafsiran yang lahir daripada istilah “integriti” itu sendiri menyebabkan ianya dipersetujui secara umum sebagai sebuah konsep yang kompleks (Taylor & Gaita, 1981; Kaptein & van Reenen, 2001). Integriti dapat ditafsirkan sebagai suatu bentuk tanggungjawab yang dipamerkan dalam tindakan-tindakan yang bertepatan dengan prinsip dan nilai moral yang mana kriteria yang mempertimbangkan aspek moral tersebut berkait langsung dengan realiti, bukan sekadar nilai-nilai yang diterima oleh individu, kumpulan, atau masyarakat (Becker 1998: 157-158). Kurtz (2003: 307) mendefinisikan integriti dengan merujuk kepada “pelaksanaan norma tingkah laku yang boleh diterima sebagaimana yang ditakrifkan melalui budaya organisasi, misi, dan mandat”. Lebih lanjut, Mcfall (1987: 9) memetakan empat syarat yang perlu ada bagi integriti peribadi iaitu: “integriti peribadi memerlukan ejen yang (1) memiliki beberapa set prinsip atau komitmen yang konsisten; (2) menghadapi godaan atau cabaran; (3) menegakkan prinsip atau komitmen tersebut; dan (4) menjelaskan mengapa ejen diperlukan untuk menjadi sebab-sebab yang betul”.

Dalam konteks yang lebih khusus, persoalan integriti kebiasaannya akan terkait dengan perilaku atau tanggungjawab yang harus dipraktikkan oleh seseorang individu dalam organisasi yang disertainya. Integriti merupakan tunjang kepada pencapaian hasil kerja yang berkualiti yang telah diamanahkan kepada seseorang individu atau sesebuah organisasi. Ianya juga bertepatan dengan ciri-ciri bersepadu dan menyeluruh yang dianjurkan dalam sesebuah organisasi (Ab. Rahman, 2005). Integriti dapat digambarkan melalui penghayatan dan pengamalan nilai-nilai murni yang terserlah melalui tindakan-tindakan yang diambil oleh seseorang individu (Jamiah et.al, 2005). Tanggungjawab dan komitmen moral individu, disiplin kod etika pekerja dalam organisasi, dan pematuhan warga terhadap sistem undang undang negara (Grant, 2010; Sulaiman, 2006) yang menjadi teras kepada nilai integriti ini dibangunkan bersesuaian dengan nilai komuniti setempat masyarakat dalam sesebuah negara (Pattison & Edgar, 2011).

Berdasarkan beberapa hujah yang telah dikemukakan berkenaan persoalan integriti, dapat dilihat bahawa konsep integriti ini dapat dipecahkan kepada beberapa tahap iaitu individu, organisasi, dan negara. Ketiga-tiga tahap ini tidak terelak untuk berkait secara langsung antara satu dengan yang lainnya kerana faktor yang terkecil iaitu faktor individu merupakan faktor yang bertindak balas secara aktif dengan faktor-faktor persekitaran yang lain khususnya faktor organisasi. Kemudian, hal yang mempertautkan kedua-dua faktor ini di tingkat yang lebih tinggi ialah ikatan hubungan yang wujud dalam bentuk pelaksanaan-pelaksanaan dasar oleh kerajaan.

Integriti dalam pasukan polis

Badan kepolisan merupakan antara badan penguatkuasaan yang sering menjadi tumpuan para sarjana, khususnya yang cuba melihatnya dalam konteks hubungan kekuasaan. Memandangkan badan kepolisan merupakan institusi yang utama dan mempunyai pengaruh besar dalam soal keselamatan domestik negara serta dekat dengan pusat kekuasaan, adalah penting untuk dilakukan kajian komprehensif terhadap struktur organisasi polis. Hal ini tidak sahaja bermatlamatkan untuk membentuk institusi polis yang berkesan dan telus, tetapi juga berperanan untuk mencari sebuah mekanisme yang tepat bagi menjelaskan kelompangan-kelompangan yang wujud dalam badan kepolisan. Jika ditelusuri, terdapat percanggahan pendapat antara sarjana berkenaan persoalan integriti polis. Di sebelah pihak, faktor penurunan integriti polis adalah disebabkan oleh struktur dan budaya organisasi polis itu sendiri; manakala di sebelah pihak yang lain, ianya disebabkan oleh faktor individu yang disandarkan kepada kepentingan peribadi.

Walaupun terdapat hujah yang menekankan pendekatan individualistik yang menggunapakai analogi ‘epal busuk’ bagi memaparkan penyelewengan yang berlaku berpunca daripada kelemahan moral individu perorangan, tetapi ianya kemudian disangkal kerana ia tidak sahaja gagal untuk menjelaskan penyimpangan tingkah laku polis malah digunakan sebagai teknik untuk “membiasakan penyelewengan” (Stoddard, 1968; Barker & Carter, 1994). Selain itu, faktor penyimpangan individu juga tidak selalunya wujud akibat daripada keinginan untuk memperoleh kepentingan-kepentingan peribadi melibatkan faedah

atau keuntungan, tetapi turut diakibatkan oleh tekanan-tekanan luaran seperti ancaman terhadap diri dan keluarga. Misalnya, ancaman yang diterima oleh pihak polis di Perancis dan Itali daripada kumpulan mafia di negara-negara tersebut. Dari satu sisi, kelemahan integriti yang berlaku adalah disebabkan oleh keperluan yang mendesak untuk memelihara keselamatan diri dan keluarga daripada mafia (Roger & Smith, 2012); manakala dari satu sisi yang lain, ianya disebabkan oleh kebiasaan atau norma yang sudah tertanam dalam budaya organisasi polis itu sendiri yang bertoleransi dengan penyelewengan yang berlaku dalam organisasi.

Sejajar dengan pengurangan perhatian yang diberikan terhadap penggunaan pendekatan individualistik dalam mengkaji penyelewengan polis, pendekatan kajian kumpulan mula digunakan oleh ahli sosiologi dan ahli kaji jenayah. Pendekatan kajian kumpulan ini memberikan tumpuan kepada konteks sosial di mana berlakunya peningkatan penyelewengan dan salah laku polis (Stoddard, 1968). Pendekatan organisasi memperuntukkan tiga ciri penyimpangan yang wujud dalam kebanyakan jenis pekerjaan iaitu (1) struktur peluang dan teknik-teknik yang memungkinkan pelanggaran peraturan; (2) sosialisasi melalui pengalaman atau jenis pekerjaan; dan (3) pengukuhan dan galakan daripada rakan-rakan sekerja (Barker & Carter, 1994: 47).

Anggota polis berhadapan dengan dua persekitaran kerja dalam satu-satu masa iaitu persekitaran pekerjaan dan persekitaran organisasi. Persekitaran pekerjaan ialah aktiviti yang melibatkan interaksi antara seseorang anggota polis dengan masyarakat sekitarnya, termasuklah potensi-potensi bahaya yang wujud ketika anggota tersebut melakukan tugas luar; manakala persekitaran organisasi pula merupakan interaksi yang berlaku dalam organisasi polis itu sendiri iaitu hubungan berbentuk hierarki dengan pegawai atasan serta ketidaktentuan peranan polis dalam pengurusan pengawasan (Terril et. al., 2003). Keadaan ini kemudiannya memungkinkan kewujudan struktur peluang serta teknik pelanggaran peraturan rentetan daripada kelompangan-kelompangan yang wujud dalam pengurusan pengawasan sekaligus membenarkan penyelewengan untuk berlaku (Barker & Carter, 1994). Misalnya, tugas luar yang dilakukan oleh anggota polis termasuklah berhubungan dengan pesalahlaku undang-undang yang berpotensi untuk merasuah anggota tersebut bagi mengelakkan daripada ditahan.

Sosialisasi melalui pengalaman pekerjaan juga menjadi punca utama kepada kecenderungan untuk melakukan penyelewengan. Proses sosialisasi ini dapat dipecahkan kepada empat tahap iaitu: (1) anggota polis secara individu berkongsi tugas yang sama; (2) kemudiannya mereka membangunkan interaksi yang berterusan sesama anggota, khususnya mereka yang terlibat dalam bahagian tugas yang sama; (3) hal ini seterusnya menjurus kepada penciptaan identifikasi identiti berdasarkan kumpulan-kumpulan kecil tersebut; dan (4) perkongsian identiti tersebut selanjutnya membina sebuah norma tidak rasmi yang dipraktikkan oleh ahli-ahli yang berada dalam kumpulan tersebut (Barker & Carter, 1994).

Pembentukan kelompok-kelompok kecil serta pengukuhan norma tidak rasmi yang tidak baik mampu mempengaruhi kelancaran dan integriti anggota-anggota polis dalam sesebuah organisasi. Dominasi kelompok yang cenderung untuk melakukan salah laku dan melanggar etika kepolisan mampu untuk mewujudkan tekanan kepada anggota-anggota yang lain agar menyertai mereka. Hal ini dapat dilihat sebagai kesan daripada pembentukan kumpulan sokongan yang kuat yang mana ia mempunyai kesan besar terhadap penyelewengan yang berlaku dalam sesebuah organisasi polis. Dalam keadaan ini, individu yang enggan turut serta dalam norma tidak rasmi yang dominan tersebut akan menghadapi kemungkinan untuk disisihkan oleh kalangan rakan sekerja mereka yang mengamalkan norma tersebut.

Tekanan-tekanan yang wujud dalam budaya organisasi yang tidak kukuh ini akan menyebabkan penyelewengan menjadi berleluasa memandangkan para anggota mengambil sikap untuk turut sama melakukan penyelewengan, atau jikapun mereka tidak bersetuju dengan salah laku yang berlaku, anggota terbabit tidak mampu untuk berbuat sesuatu dan terpaksa mendiamkan diri. Hal ini digambarkan oleh Harrison (1998) sebagai suatu bentuk fenomena yang beroperasi dalam “kod senyap” atau “kod rahsia” yang mana kegiatan salah laku sudah menjadi norma kebiasaan dalam organisasi dan tidak akan dilaporkan.

Kumpulan-kumpulan yang melakukan penyelewengan ini juga dapat dibendung dan dibasmi menggunakan corak pendekatan yang kurang lebih sama iaitu pembentukan budaya-budaya kecil yang positif dan penekanan kepada kod etika organisasi yang kukuh. Sesebuah organisasi walaupun memiliki

kod rasmi yang menjadi panduan kepada kesemua ahlinyatidak terelak daripada mempunyai pelbagai budaya kecil yang dinamik. Seperti yang telah dinyatakan, salah satu penyebab kepada kemunculan budaya-budaya kecil ini ialah kerapatan yang wujud dalam kalangan ahli organisasi yang berkongsi bidang kerja atau bahagian tugas yang sama. Dalam satu-satu keadaan ekstrem, ianya boleh menjurus kepada fenomena kepuakan yang mampu menggugat kestabilan sesebuah organisasi.

Pendekatan yang sama juga dapat digunakan dalam membentuk budaya-budaya kecil yang bersifat positif dan sekaligus mengambil peranan sebagai bantuan sokongan (*reinforcement*) kepada kod rasmi sedia ada. Kumpulan-kumpulan kecil ini dikenali pasti memperdalam kesamaan mereka melalui perkongsian perspektif yang antara lain mengambil kira aspek berbahasa, pendirian mereka dalam organisasi, dan termasuklah sekecil-kecil hal seperti cara mereka menguruskan masa (Crank, 2004). Dengan mengenalpasti anggota-anggota yang membentuk kelompok positif ini, pihak organisasi dapat mengukuhkan budaya organisasi dengan menyerap kelompok ini ke dalam bahagian-bahagian pengurusan pentadbiran serta mewujudkan rangkaian sokongan moral yang berperanan sebagai galakan kepada anggota yang lain untuk turut sama mengamalkan budaya positif yang dianjurkan.

Dalam hal ini, wujud dua bentuk budaya penting yang wujud secara bersekalikan serta sentiasa berinteraksi antara satu dengan yang lainnya iaitu budaya tradisional dan budaya pengurusan. Budaya tradisional merupakan pertalian yang wujud antara anggota polis dengan nilai-nilai tradisi dalam jabatan polis; manakala budaya pengurusan pula melibatkan pengurus pertengahan (*mediator*) yang memiliki ciri-ciri perintah dan kawalan yang berupaya untuk melaksanakan penyeragaman aktiviti-aktiviti jabatan (Crank, 2004). Budaya tradisional biasanya diwakili oleh anggota-anggota berpangkat rendah seperti konstabel yang bertindak berlandaskan ciri individu serta konsep-konsep tradisional dalam bidang kepolisan. Budaya pengurusan pula jelas terpapar dalam kalangan pegawai-pegawai kanan terutamanya dalam aspek yang bercirikan birokrasi nasional (Crank, 2004). Justeru, kerjasamayang tidak sahaja secara rasmi (berbentuk hierarki), tetapi juga tidak rasmi seperti hubungan berbentuk organik antara pegawai atasan dan anggota bawahan perlu dibentuk berasaskan nilai-nilai murni seperti setiakawan, ketelusan, jujur dan amanah. Secara tidak langsung, penekanan kepada kepentingan integriti akan tertanam dalam unit yang terkecil sehinggalah kepada keseluruhan anggota dalam organisasi.

Kod rasmi berbentuk peraturan organisasi yang disokong oleh kod tidak rasmi yang menekankan peri penting pengamalan integriti dalam tugas akan mewujudkan suatu budaya yang menolak penyelewengan. Sokongan untuk mengamalkan sikap sebegini tidak sahaja mampu memberikan galakan kepada para anggota untuk menjalankan tugas dengan lebih cekap dan amanah, malah turut memberikan tekanan kepada anggota-anggota yang cenderung untuk menyimpang daripada peraturan organisasi kerana bimbang akan disisihkan atau dilucutkan jawatan (Kappeler et. al., 1998).

Walaupun saranan-saranan yang dikemukakan berkenaan pendekatan yang boleh digunakan untuk meningkatkan tahap integriti dalam kalangan anggota polis kelihatan mudah untuk dilaksanakan, tetapi usaha-usaha tersebut juga turut bergantung kepada budaya kecil mana yang lebih dominan dalam organisasi; sama ada negatif atau positif. Hal ini kerana, perubahan-perubahan yang hendak dilakukan perlu untuk mempertimbangkan konteks semasa organisasi polis yang dikaji. Jika organisasi tersebut sudah sedia tertanam dengan ketinggian nilai integriti, maka tugas untuk meningkatkan tahap integriti lebih tertumpu kepada usaha peningkatan kecekapan. Berlainan pula halnya dengan organisasi yang terbeban dengan penyelewengan yang berleluasa dalam kalangan anggota yang mana budaya-budaya kecil yang wujud dalam organisasi cenderung untuk mengambil kedudukan yang negatif. Dalam hal ini, tugas untuk meningkatkan integriti berhadapan dengan cabaran yang lebih besar, baik daripada struktur sistem dan organisasi itu sendiri, mahupun daripada kalangan anggota yang sudah selesai serta mendapat faedah dengan sistem sedia.

Berdasarkan hal ini, PDRM menempati konteks yang kedua yang mana tugas-tugas untuk meningkatkan tahap integriti anggota organisasi berhadapan dengan cabaran yang lebih besar. Justeru, bahagian selanjutnya akan membahaskan tentang konsep integriti dalam badan penguatkuasa di Malaysia dengan mengkhususkan kepada PDRM meliputi keadaan semasa organisasi, perubahan-perubahan yang telah/cuba dilakukan, dan pendekatan-pendekatan yang boleh diambil bagi meningkatkan tahap integriti pasukan PDRM. Sehubungan itu, kerajaan telah melaksanakan pelbagai usaha yang bermatlamatkan

untuk mempertingkatkan sistem penyampaian perhidmatan awam khususnya bagi meningkatkan tahap integriti dalam kalangan penjawat awam. Antara langkah yang telah dilaksanakan ialah Dasar Etika Perkhidmatan Awam; Konsep Perkhidmatan Cemerlang, Bersih, Cekap, dan Amanah; Nilai dan Etika dalam Perkhidmatan Awam; Dasar Penerapan Nilai-Nilai Islam dalam Perkhidmatan Awam; dan Dasar Tonggak Dua Belas.

Usaha yang dilakukan tidak sahaja terhenti kepada dasar-dasar dan kempen-kempen di peringkat nasional. Pelbagai pembaharuan program telah diperkenalkan bertujuan untuk memastikan hasil kerja yang dibuat lebih bermutu serta menanam rasa tanggungjawab serta amanah dalam diri penjawat awam. Antara pembaharuan di peringkat organisasi yang telah dilakukan ialah penggunaan fail meja, manual kerja, tanda nama, piagam pelanggan, penggubalan kod etika kerja, sistem pejabat terbuka, modul pengurusan integriti, hari bertemu pelanggan, pusingan kerja, dan penubuhan pasukan pemantau (Ab. Rahman, 2005; Mazilan et. al. 2005; Mohd Tap, 2008).

Komitmen kerajaan dalam meningkatkan integriti dalam sistem penyampaian perkhidmatan sektor awam merupakan suatu pelaksanaan yang berterusan dan ianya dibuktikan oleh penubuhan Biro Pengaduan Awam (BPA) pada tahun 2000. BPA yang merupakan agensi di bawah Jabatan Perdana Menteri berperanan menerima sebarang jenis aduan yang disalurkan oleh masyarakat terhadap perkhidmatan sektor awam. Selain itu, sebagai garis panduan pelaksanaan nilai integriti oleh penjawat awam dan sektor awam, kerajaan turut menggubal PIN pada 2004 sebagai panduan bertulis yang bertujuan untuk mengukuhkan lagi dasar-dasar yang telah dilaksanakan sebelum ini. Pun begitu, pelaksanaan-pelaksanaan dasar yang bertujuan untuk meningkatkan integriti penjawat awam dilihat masih lagi tidak mencukupi terutamanya dalam kalangan agensi penguatkuasaan. Hal ini dibuktikan daripada Laporan Indeks Persepsi Rasuah Antarabangsa (CPI) bagi tahun 2004 hingga 2014 yang menunjukkan Malaysia sebagai antara negara yang mempunyai kadar salah laku rasuah yang tinggi (*International Transparency*, 2004-2014).

Cabaran Malaysia dalam menguruskan persoalan integriti ini ialah saiz organisasi dan bilangan kakitangan yang besar dalam sektor awam. Hal ini membawa kepada kerencaman budaya kerja setiap organisasi yang masing-masing memiliki peranannya yang tersendiri. Ketua Setiausaha Negara, Tan Sri Dr. Ali Hamsa menyatakan jumlah penjawat awam di negara ini ialah 1.4 juta orang berbanding 29 juta penduduk Malaysia pada tahun 2013. Justeru, pada tahun 2013, nisbah yang boleh digambarkan antara penjawat awam dengan penduduk ialah seorang penjawat awam bagi 20 orang penduduk (1:20). Laporan tersebut juga menyatakan bahawa penjawat awam mewakili 4.83% daripada keseluruhan penduduk Malaysia (*Utusan Malaysia*, 2 Februari 2014). Sementara itu, jumlah keanggotaan PDRM pula ialah 113,915 orang daripada 29 juta penduduk iaitu seorang anggota berkhidmat untuk 255 orang penduduk (1:255).

Kepentingan integriti dalam PDRM pernah disentuh oleh bekas Ketua Polis Negara, Tan Sri Ismail Omar, yang menyatakan bahawa "...budaya kerja berintegriti adalah tunjang persepsi positif rakyat kepada PDRM" (*BH Online*, 10 Disember 2013). Berdasarkan kajian yang telah dilaksanakan oleh Suruhanjaya Integriti Malaysia mulai Januari hingga April 2012, PDRM telah menerima sebanyak 49 aduan dalam masa empat bulan (*Bernama*, 14 Ogos 2012). Statistik bagi tempoh tersebut juga menunjukkan bahawa PDRM telah menerima jumlah aduan yang tertinggi berbanding agensi penguatkuasa yang lain. Hal ini juga turut disokong oleh sebuah kajian yang dilakukan oleh *Transparency International Global Corruption* pada Mei 2014 yang mendapati PDRM merupakan institusi yang paling tinggi kes rasuah dengan nisbah 4.1/5.0 berbanding institusi lain. Nisbah ini juga lebih tinggi daripada parti politik yang mempunyai nisbah 4.0/5.0 dan ahli parlimen 3.4/5.0.

Sehubungan itu, Tan Sri Ismail turut menyatakan kebimbangan beliau terhadap masalah disiplin dan salah laku yang membelenggu anggota polis. Beliau juga menekankan kepentingan usaha pemantauan yang dilakukan terhadap anggota yang mengambil rasuah di samping mengenakan tindakan tegas kepada mereka yang tertangkap. Dalam masa yang sama, PDRM juga seharusnya membangunkan mekanisme tersendiri bagi setiap jabatan untuk membanteras gejala rasuah dalam kalangan anggotanya dengan memperuntukkan tindakan yang sewajarnya (*BH Online*, 10 Disember 2013). Beliau juga turut berharap agar setiap anggota PDRM serta masyarakat setempat bekerjasama bagi membanteras gejala negatif

tersebut dengan berani tampil ke hadapan dan menyalurkan maklumat agar pesalah laku dapat dibawa ke muka pengadilan (*The Malaysian Insider*, 10 Disember 2013).

Suruhanjaya Integriti Agensi Penguatkuasaan (SIAP), mula berfungsi pada 1 April 2011 merupakan satu lagi agensi kerajaan persekutuan yang dibentuk di bawah Akta Suruhanjaya Integriti Agensi Penguatkuasaan 2009 (Akta 700). Fungsi utama SIAP ialah mengendalikan aduan yang diterima daripada masyarakat terhadap salah laku pegawai dan anggota agensi-agensi penguatkuasaan di dalam sektor kerajaan. Sehingga kini terdapat 21 agensi penguatkuasaan disenaraikan dibawah pengawasan SIAP termasuk PDRM. Tugas SIAP bukan sahaja menerima aduan dari masyarakat tetapi termasuklah tindakan seperti mengurus, memproses dan menyiasat aduan tersebut. SIAP juga bertanggungjawab untuk melaporkan kepada kerajaan terhadap hasil siasatan yang telah dijalankan dan mengambil tindakan sewajarnya terhadap aduan, anggota dan agensi penguatkuasaan tersebut. Sementara itu Laporan SIAP sehingga Disember tahun 2014 seperti di Jadual 1 juga menunjukkan bahawa PDRM telah mencatatkan jumlah aduan paling tinggi bagi tahun 2011, 2012, 2013 dan 2014.

Jadual 1. Pecahan aduan yang didaftarkan mengikut agensi tahun 2011-2014

AGENSI KERAJAAN	2011	2012	2013	2014	Jumlah
Agensi Antidadah Kebangsaan	0	1	1	1	3
Agensi Penguatkuasaan Maritim Malaysia	0	2	3	0	5
Ikatan Relawan Rakyat Malaysia	0	1	0	1	2
Jabatan Alam Sekitar	0	1	1	2	4
Jabatan Imigresen Malaysia	0	17	15	16	48
Jabatan Kastam Diraja Malaysia	0	7	3	10	20
Jabatan Keselamatan Dan Kesihatan Pekerja	0	1	0	0	1
Jabatan Pendaftaran Negara	0	4	1	3	8
Jabatan Penerbangan Awam	0	0	0	0	0
Jabatan Pengangkutan Jalan	0	12	10	11	33
Jabatan Perhubungan Perusahaan	0	0	1	2	3
Jabatan Perikanan	0	0	1	1	2
Jabatan Perlindungan Hidupan Liar Dan Taman Negara	0	0	0	0	0
Jabatan Tenaga Kerja	0	0	3	1	4
Kementerian Kesihatan Malaysia	0	3	3	1	7
Kementerian Pelancongan Malaysia	0	0	1	0	1
Kementerian Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi Dan Kepenggunaan	0	2	4	4	10
Kementerian Perumahan Dan Kerajaan Tempatan	0	9	2	2	13
Polis Diraja Malaysia	17	253	215	222	707
Lain-Lain Agensi	1	44	42	35	122
Jumlah	18	357	306	312	993

Sumber: Laporan SIAP sehingga 31 Disember 2014

Berdasarkan hal ini, dapat dilihat bahawa persepsi yang dibentuk oleh masyarakat terhadap PDRM adalah skeptik. Pun begitu, jika dilihat kepada angka statistik, kurang dari 1% sahaja kes-kes salah laku yang melibatkan anggota PDRM. Namun, disebabkan PDRM merupakan badan penguatkuasa yang sentiasa berinteraksi dengan masyarakat serta diperhatikan, maka persepsi yang terbina menyarankan hal yang sebaliknya. PDRM mempunyai kaedah penerapan nilai-nilai integritinya yang tersendiri yang mana setiap pelatih akan dipersiapkan dengan ilmu-ilmu untuk membudayakan budaya integriti dalam organisasi, khususnya membabitkan pematuhan kepada kod etika, piagam pelanggan, proses kerja, dan pengamalan nilai-nilai murni dalam pasukan agar tidak menyimpang daripada matlamat organisasi.

Lebih daripada itu, terdapat pelbagai inisiatif yang telah diambil bagi meningkatkan integriti anggota-anggota PDRM. Inisiatif ini dilihat sebagai sebuah keperluan bagi memastikan masyarakat tidak hilang kepercayaan kepada PDRM serta mengekalkan kerelevanan PDRM sebagai sebuah agensi penguatkuasaan undang-undang negara. Antara usaha-usaha bersifat dalaman yang telah dilaksanakan

oleh PDRM ialah (1) pemakaian lencana “Integriti Amalan Kita”; (2) penubuhan Jabatan Integriti dan Pematuhan Standard (JIPS); (3) pusingan tempat kerja panas; (4) pelaksanaan Akta Perlindungan Pemberitahu Maklumat (APPM) 2010; (5) sistem komunikasi integriti PDRM; (6) skim kawalan disiplin dan narkotik; (7) kawalan pemilikan harta pegawai dan anggota PDRM; (8) pelaksanaan Peraturan-Peraturan Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) 1993; dan (9) pembaharuan sistem tugas dan prosedur kerja.

Beberapa penambahbaikan yang telah dilaksanakan dapat dilihat sebagai kaedah-kaedah penanaman nilai integriti secara langsung ke akar umbi seperti penubuhan JIPS. Terdapat tiga bahagian utama yang bergabung di dalam JIPS iaitu Urus Setia KPN Integriti (Tatatertib), Bahagian Agama dan Kaunseling (BAKA), dan cawangan Naziran Jabatan yang dikoordinasikan ke dalam satu jabatan khusus iaitu JIPS. Selain mengurus tadbir, JIPS juga bertanggungjawab menguruskan aduan serta melakukan siasatan, perundangan dan kajian kes. Pelaksanaan JIPS yang diperluaskan ke peringkat negeri dan daerah dapat membuka peluang yang lebih besar kepada anggota-anggota bawahan untuk turut sama bekerjasama dalam tugas meningkatkan integriti PDRM.

Selain itu, pelaksanaan APPM 2010 turut dilihat dapat menyumbang kepada pembendungan kes salah laku dalam kalangan anggota PDRM, sekaligus menjurus kepada penyemaian nilai integriti dengan lebih berkesan. Dengan kewujudan akta ini, pemberi maklumat atau pelapor diberikan perlindungan yang sewajarnya, khususnya dari aspek identiti pemberi maklumat tersebut. Kerahsiaan identiti pemberi maklumat ini secara tidak langsung mewujudkan rasa selamat dan menjadi motivasi kepada pemberi maklumat untuk melaporkan salah laku yang berlaku dalam kalangan anggota PDRM memandangkan mereka tidak perlu risau akan ancaman daripada pihak yang berkepentingan. Pun begitu, akta tersebut masih lagi tidak dapat dipastikan keberkesanannya memandangkan laporan-laporan yang dikategorikan di bawah akta tersebut masih lagi sedikit. Ianya disebabkan oleh beberapa faktor seperti kurangnya pengetahuan terhadap kewujudan akta tersebut serta laporan-laporan aduan harian yang tidak memenuhi spesifikasi yang tertakluk di bawah akta tersebut.

Antara pelaksanaan sistem pengurusan yang dilihat memberikan sumbangan besar kepada pemantauan salah laku anggota ialah usaha-usaha pembangunan budaya inovatif dan kreatif dalam PDRM. Selaras dengan kehendak kerajaan untuk menggalakkan pembangunan budaya Inovasi di dalam sektor awam termasuk PDRM. Budaya inovasi ini menggalakkan percambahan dan pertumbuhan idea dari setiap pegawai dan anggota polis untuk membuat pembaharuan dalam sistem penyampaian perkhidmatan PDRM. Melalui inovasi sistem dapat memperkenalkan sistem penyampaian perkhidmatan PDRM yang lebih efisien dan berimpak tinggi. Inovasi bermaksud usaha-usaha memperkenalkan sistem yang baru atau memberi penambahbaikan sistem yang sedia ada agar lebih berkesan.

Secara tidak langsung, pembaharuan dalam inovasi ini akan meningkat tahap integriti di kalangan pegawai dan anggota polis seterusnya meningkatkan integriti organisasi PDRM. Diantara pembaharuan melalui inovasi ialah menggalakkan pembaharuan dalam sistem tugas dan prosedur perkhidmatan yang akan disampaikan kepada pelanggan atau masyarakat. Sebagai contoh pertama, pembaharuan sistem tugas dilakukan yang dapat mengurangkan birokrasi dalam organisasi seperti pengenalan Pengintegrasian Sistem ‘IReporting’ yang terbahagi kepada dua iaitu *Police Reporting System* (PRS) untuk kes jenayah dan *Cars Accident Reporting System* (CARS) bagi kes trafik yang boleh dilakukan secara langsung di balai polis atau melalui laman portal rasmi PDRM.

Pengenalan sistem ini mengurangkan pelbagai kenehan birokrasi yang terpaksa dihadapi oleh masyarakat dan memudahkan laporan-laporan untuk dilakukan. Di samping itu, sistem ini juga membuka ruang kepada pemberian maklumat, respon balas terhadap perkhidmatan PDRM, serta cadangan penambahbaikan terhadap perkhidmatan sedia ada. Keduanya, perubahan sistem turut membawa kepada perubahan prosedur. Pengenalan sistem yang mengutamakan penggunaan atas talian ini tidak sahaja memudahkan masyarakat untuk mendapatkan perkhidmatan PDRM, tetapi turut mengurangkan potensi-potensi untuk berlakunya penyelewengan seperti aktiviti rasuah melalui pengurangan pertemuan langsung (*direct contact*) antara masyarakat dengan anggota PDRM. Pengurangan pertemuan langsung bermaksud pengurangan ruang untuk budi bicara atau aktiviti ‘tawar-menawar’ yang berpotensi untuk berlaku khususnya dalam kes-kes saman.

Kesimpulan

Usaha-usaha yang telah dilakukan ini walaupun mempunyai impak yang positif terhadap peningkatan tahap integriti anggota PDRM masih lagi dapat dipersoalkan. Hal ini kerana, permasalahan sikap dan budaya merupakan permasalahan yang tidak dapat diselesaikan dengan sekadar menukar acuan sistem yang ada tanpa mengambil inisiatif untuk memahami budaya kerja yang dihidupi oleh ahli organisasi. Oleh hal yang demikian, adalah penting untuk melakukan kajian yang komprehensif terhadap hubungkait antara pengaruh budaya organisasi terhadap nilai dan etika ahli sesebuah organisasi. Dengan berpanduan kepada data-data sedia ada serta kerangka konseptual yang telah dibangunkan, kajian lanjut berkenaan hubungan tersebut dapat dikontekstualisasikan ke dalam iklim budaya organisasi PDRM. Justeru, selain sekadar menganalisis fakta-fakta empirikal yang bersifat nasional, kajian juga harus dilakukan dalam skala yang lebih kecil seperti budaya organisasi PDRM di setiap negeri. Hal ini penting agar pengetahuan tentang hubungan budaya setempat dengan pelaksanaan gerak kerja dapat dianalisis dengan lebih mendalam serta mampu memberikan hasil yang lebih substantif terhadap pembangunan integriti PDRM.

Rujukan

- Ab. Rahman Haji Ismail (2005) Malaysia Cemerlang, Gemilang dan Terbilang: Integriti Jadi Agenda. *PEMIKIR*.
- Amarcost BE (2004) Organizational Culture and Police Misconduct. *Geo. Wash. L. Rev.* **72**, 453-545.
- Armstrong M (2009) *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice* (11th ed.). Saxon Graphics, London.
- Barker T, Carter L (1994) Typology of Police Deviance (from *Police Deviance* (3rd ed.), 3-12, Research (Theoretical). USA.
- Becker TE (1998) Integrity in Organizations: Beyond Honesty and Conscientiousness. *The Academy of Management Review* **23**(1), 154-161.
- Cameron KS, Quinn RE (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey Bass Wiley and Son, San Francisco.
- Crank JP (2004) *Understanding Police Culture*. OH, Anderson Publishing, Cincinnati.
- Denison Hooijberg R, Lane N, Lief C (2012) *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Grant SA (2010) *Maintaining Integrity and Quality Leadership in Law Enforcement Supervision*. Florida Department Law Enforcement, Florida.
- Harrison S (1998) Police Organizational Culture: Using Ingrained Values to Build Positive Organizational Improvement. *Public Administration and Management: An Interactive Journal* **3** (2).
- James C, Connolly M (2009) An analysis of the relationship between the organizational culture and the performance of staff work groups in schools and the development of an explanatory model. *International Journal Leadership in Education* **12**(4), 389-407.
- Jamiah Manap, Azimi Hamzah, Ezhar Tamam, Sidek Mohd. Noah, Amini Amir Abdullah, Norizan Yahaya, Halimah Alma Othman, Hanina Halimatus Saadiah Hamsan (2005) Pemantapan Nilai Integriti Individu sebagai Teras Pembangunan Staf Berkualiti. *Prosiding Seminar Kebangsaan Sumber Manusia 2005*, anjuran Universiti Teknologi Malaysia, 2-3 Februari 2005. [Cited 25/1/2011]. Available from: <http://jurnalakademik.blogspot.com/2006/09/pemantapan-nilai-integriti-individu.html>.
- Kappeler VE, Sluder RD, Alpert GP (1998) *Forces of Deviance: Understanding the Dark Side of Policing*. Waveland Press Inc, Long Grove, IL.
- Kaptein N, van Reenen P (2001) Integrity Management of Police Organizations. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* **25**, 281-300.
- Kurtz RS (2003) Organizational Culture, Decision-Making, and Integrity: The National Park Service and the Exxon Valdez. *Public Integrity* **5**, 305-317.

- Laporan Salah Laku Terhadap PDRM Bagi Tahun 2003-2013* (2014) Biro Pengaduan Awam, Jabatan Perdana Menteri.
- Laporan Tahunan bagi Tahun 2013* (2014) Suruhanjaya Integriti Agensi Penguatkuasaan (SIAP). Percetakan Nasional, Putrajaya.
- Mazilan Musa, Izal Arif Zahrudin, Suzanna Che Moin (2005) *Etika dan Integriti di Malaysia: Isu dan Cabaran*. Institut Integriti Malaysia (IIM), Kuala Lumpur.
- Mohd Tap Salleh (2008) Pengamalan Integriti di Kalangan Belia. Kertas Kerja Sempena Persidangan Majlis Perundingan Belia Negara (MPBN) 2008 pada 24 Mei 2008 di Hotel Marriot, Putrajaya.
- McFall L (1987) Integrity. *Ethics* 98(1), 5-20.
- Pelan Integriti Nasional* (2004) Percetakan Nasional, Putrajaya.
- Robbins SP, Judge TA (2011) *Organizational Behavior* (14th ed.). Pearson Education Limited, England.
- Schein E (1985) *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Stoddard ER (1968) The Informal Code of Police Deviancy: A Group Approach to Blue-Coat Crime (181-202). In: Kappeler VE (ed). *The Police and Society*. Waveland Press, Prospect High, IL.
- Sulaiman Mahbob (2005) *Pelan Integriti Nasional*. In: Mazilan Musa, Izal Arif Zahrudin, Suzanna Che Moin (eds) (2005) *Etika dan Integriti di Malaysia: Isu dan Cabaran*. Institut Integriti Malaysia (IIM), Kuala Lumpur.
- Taylor G, Gaita R (1981) Integrity: Proceedings of the Aristotelian Society. *Supplementary Volumes* 55, 143-159; 161-179.
- Terril W, Paoline EA, Manning PK (2003) Police Culture and Coercion. *Criminology* 41 (4), 1003-1034.

Akhbar:

- Bernama Media (14 Ogos 2012) PDRM: Usaha Kukuhkan Integriti. [Cited 8/6/2015]. Available from: <https://my.news.yahoo.com/pdrm-teruskan-usaha-kukuh-integriti-040005652.html>.
- The Malaysia (10 Dis 2013), Mekanisme Tangani Rasuah PDRM. [Cited 3/11/2014]. Available from: <http://www.themalaysianinsider.com/bahasa/article/igp-pdrm-ada-mekanisme-tangani-kes-rasuah-kalangan-polis/>.
- BHonline (10 Dis 13), Kes Salah Laku Polis. [Cited 8/9/2015]. Available from: http://www.bharian.com.my/articles/Polis_tunggu_laporan_penuh_siasatan_kes_salah_laku_anggota/Article/.
- Baharom Mahusin. Utusan Malaysia, 25 Febuari 2014. Arkib. Pengorbanan pegawai awam. [Cited 1/1/2016]. Available from: http://ww1.utusan.com.my/utusan/Rencana/20140202/re_05/Pengorbanan-pegawai-awam.